

MESTRADO
GESTÃO COMERCIAL

Implementação de um sistema de Customer Relationship Management numa empresa do setor público – um estudo de caso da InvestPorto

João Pedro Bandeira Almeida

M

2024



FACULDADE DE ECONOMIA



Implementação de um sistema de *Customer Relationship Management* numa empresa do setor público – um estudo de caso da InvestPorto

João Pedro Bandeira Almeida

Relatório de Estágio
Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por:
Professora Doutora Adelaide Ferreira Leite Martins
Professor Doutor Pedro José Ramos Moreira de Campos

2024

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar o meu mais profundo agradecimento à minha família e a todos os meus amigos, cujo apoio constante foi essencial para a concretização deste importante marco.

Em segundo lugar, um agradecimento especial à Professora Doutora Adelaide Martins e ao Professor Doutor Pedro Campos, que me orientaram com competência e me mantiveram motivado ao longo destes meses, mesmo em situações mais desafiadoras. O seu contributo foi muito importante para mim e, sem o apoio de ambos, este caminho teria sido muito mais difícil.

Gostaria de agradecer também à Câmara Municipal do Porto, um agradecimento que abrange todos os funcionários com o qual me cruzei, desde os seguranças e as senhoras da cantina, que sempre nos recebiam com um sorriso, até ao Departamento de Economia da Câmara Municipal do Porto, dirigido pelo Diretor Rui Monteiro. Um obrigado especial a todos os elementos da InvestPorto, que fizeram questão de me acolher de braços abertos na sua equipa e ajudar-me diariamente.

Por fim, deixo o meu reconhecimento à Faculdade de Economia do Porto, a todos os docentes e colegas de turma com o qual partilhei este percurso e que, sem dúvida, deixaram uma marca muito importante na minha trajetória.

Abstract

Customer Relationship Management systems can bring great benefits to organizations in the way they deal with their customers. For this reason, they have been heavily implemented in organizations, regardless of their type or the sector in which they operate. However, the existing literature points out that a high percentage of these implementations fail or do not result in the expected benefits.

This document presents an internship report carried out at InvestPorto. InvestPorto is an investment promotion agency owned by the Porto City Council. The aim of this study is to analyze the implementation of a CRM system, in the light of the Parahita et al. framework (2021), to identify the critical success factors (CSFs) in the case of InvestPorto. The motivations for implementing the CRM system, the barriers faced throughout the process and the benefits achieved for the company are also analyzed. A qualitative research approach is adopted, based on a case study, using semi-structured interviews and analysis of internal documents.

Keywords: CRM, critical success factors, study case, public sector, investment promotion agency

Resumo

Os sistemas de *Customer Relationship Management* podem proporcionar grandes benefícios às organizações na forma como lidam com os seus clientes. Por isso, têm vindo a ser fortemente implementados em organizações, independentemente do seu tipo ou setor onde atuam. No entanto, a literatura existente aponta que uma elevada percentagem destas implementações falham ou não resultam nos benefícios esperados.

Este documento apresenta um relatório de estágio realizado na InvestPorto. A InvestPorto é uma agência de promoção de investimentos, que pertence à Câmara Municipal do Porto. O objetivo deste estudo é analisar a implementação de um sistema CRM, à luz do *framework* de Parahita et al. (2021), para identificar os fatores críticos de sucesso (FCS) no caso da InvestPorto. Ainda são analisadas as motivações para a implementação do sistema CRM, as barreiras que foram enfrentadas ao longo do processo e os benefícios alcançados na entidade. É adotada uma abordagem qualitativa de investigação com base num estudo de caso, com recurso a entrevistas semiestruturadas e análise de documentos internos.

Palavras-chave: CRM, fatores críticos de sucesso, estudo de caso, setor público, agência de promoção de investimento

Índice de tabelas

Tabela 1 - FCS na implementação de sistemas CRM.....	10
Tabela 2 - Caraterização dos entrevistados.....	14
Tabela 3 - Requisitos funcionais e não funcionais do CRM	22
Tabela 4 - Comparação entre soluções CRM	23
Tabela 5 - Avaliação dos requisitos funcionais da solução CRM da Wavteq	24
Tabela 6 - Avaliação dos requisitos não funcionais da solução CRM da Wavteq.....	25
Tabela 7 - FCS da implementação do CRM na InvestPorto.....	29
Tabela 8 - Barreiras/Obstáculos à implementação do CRM na InvestPorto	32
Tabela 9 - Benefícios da implementação do sistema CRM na InvestPorto	34

Índice de conteúdos

Agradecimentos	i
Abstract	ii
Resumo.....	iii
Índice de tabelas.....	iv
1- Introdução.....	1
2- Revisão da literatura	3
2.1- A transformação digital do setor público	3
2.2- O sistema empresarial <i>Customer Relationship Management</i>	5
2.3- Fatores críticos de sucesso na implementação de sistemas CRM.....	9
3- Metodologia e contexto da investigação.....	13
3.1 Abordagem metodológica de investigação	13
3.2 - O contexto da investigação: a InvestPorto	15
4- Implementação do sistema CRM na InvestPorto	19
4.1. Motivações para a transição digital na InvestPorto.....	19
4.2 A escolha do sistema CRM	20
4.3. Implementação à luz do <i>framework</i> dos FCS.....	26
4.3.1 Dimensão Pessoal.....	26
4.3.2. Dimensão processual	27
4.3.3 Dimensão tecnológica.....	28
4.4 Dificuldades na implementação do sistema CRM	30
5- Conclusões e Limitações	35
Referências	37
Anexos	42

1- Introdução

O *Customer Relationship Management* (CRM) é cada vez mais um componente crítico para o sucesso das organizações, uma vez que os clientes são o fator mais crítico e garantir a sua satisfação é essencial para a sobrevivência de um negócio (Parahita et al., 2021). Por isso, o CRM surge como uma ferramenta crucial que permite aceder de forma mais simples à informação dos clientes e transformá-la em conhecimento, para ajudar a construir relacionamentos de longo prazo através de produtos/serviços personalizados às necessidades de cada indivíduo (Gil-Gomez et al., 2020; Shaon et al., 2015).

A concorrência nos mercados e as exigências crescentes dos consumidores obrigaram as empresas a adaptarem-se e a implementarem estratégias de fidelização/retenção dos clientes (Almotairi, 2009). O CRM é, assim, entendido como uma ferramenta de gestão orientada para o cliente, focada na criação de relacionamentos duradouros e lucrativos para a organização, que permite encurtar a distância entre a empresa e os seus clientes (Arab et al., 2010; Santouridis & Veraki, 2017; Shaon et al., 2015)

Este desafio já se alargou ao setor público, existindo um esforço por parte dos governos em alterar os processos e a sua prestação de serviços. Tal é essencial para cumprir objetivos como maior transparência, mais eficiência e melhorar a satisfação dos cidadãos através do seu envolvimento (Kitsios et al., 2023). Neste contexto surge o *Citizen Relationship Management* (CzRM), que permite às organizações ter um conhecimento dos seus cidadãos, contribuindo para o fortalecimento das relações com os mesmos (Duque et al., 2013).

O estágio curricular, que deu origem a este relatório, foi realizado de fevereiro de 2024 a junho de 2024 na equipa de *key account managers* da InvestPorto, uma agência de promoção de investimentos criada pela Câmara Municipal do Porto. O objetivo geral deste estudo é analisar o processo de implementação de um CRM na Invest Porto. A partir do objetivo geral deste estudo foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar as motivações para a implementação de um CRM na InvestPorto;
- b) Analisar o processo de implementação do CRM na InvestPorto à luz do *framework* dos fatores críticos de sucesso (FCS) de Parahita et al. (2021);
- c) Identificar as dificuldades enfrentadas no processo de implementação do sistema CRM na InvestPorto;

- d) Analisar os principais benefícios esperados e alcançados decorrentes da implementação do CRM.

Esta agência foi criada em 2015 para promover, conquistar e apoiar investimentos em áreas chave para alcançar um futuro mais sustentável e competitivo para a cidade do Porto. O CRM é utilizado como uma ferramenta para atrair mais investimento para a cidade do Porto. A InvestPorto faz parte do Município do Porto e trabalha em conjunto com entidades públicas e especialistas locais para construir a marca e reputação global da cidade. A agência tem, assim, três grandes objetivos: promover a cidade do Porto, atrair investimentos e, por fim, apoiar as empresas. Estes três objetivos culminam num só: o de criar um ecossistema empresarial mais dinâmico, competitivo e inovador através da atração de investimento que valorize a dinâmica económica da cidade e a captação de talento.

Este estudo é relevante por destacar a importância da transformação digital e a implementação de sistemas CRM no setor público. Ao abordar a transformação digital como uma necessidade premente para melhorar a eficiência, transparência e qualidade dos serviços públicos, o estudo fornece um entendimento sobre como o CRM pode capacitar as organizações a responder de forma mais eficaz às necessidades dos seus clientes (Sarker et al., 2018; Taleb et al., 2020). Através da análise detalhada dos FCS e dos desafios enfrentados na implementação de sistemas CRM, o estudo oferece diretrizes valiosas para a adoção bem-sucedida dessas tecnologias. Segundo a literatura, cerca de 70% desses projetos de implementação não atingem os objetivos esperados (Farhan et al., 2018), o que demonstra a relevância do estudo.

Este relatório é constituído por cinco capítulos. O primeiro capítulo introduz o tema do relatório, os objetivos de investigação, bem como a relevância do estudo. O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre a transformação digital do setor público, o sistema empresarial CRM e, por último, os FCS na implementação de sistemas CRM. O capítulo seguinte aborda a metodologia utilizada e apresenta a organização InvestPorto, o estudo de caso desta investigação. O quarto capítulo é composto pela análise de resultados que responde aos objetivos propostos. Por fim, este trabalho termina com conclusões do estudo.

2- Revisão da literatura

2.1- A transformação digital do setor público

Independentemente do seu tamanho e/ou setor, todas as organizações tomam dezenas de decisões diariamente, que impactam os seus desempenhos. Boas decisões não são baseadas em intuições, mas sim em dados e factos (Merhi, 2021). A transformação digital no setor público representa uma evolução essencial para impulsionar a eficiência na prestação de serviços e promover uma maior transparência e satisfação dos cidadãos (Kitsios et al., 2023).

Atualmente, os governos de todo o mundo enfrentam desafios que reduzem a sua eficiência e produtividade (Sarker et al., 2018). Historicamente, o setor público é encarado como burocrático e lento para adotar inovações tecnológicas. No entanto, com o fenómeno do *Big Data* e a crescente pressão por uma maior transparência, eficiência e melhoria dos serviços prestados aos cidadãos, as entidades do setor público estão a alterar a forma como operam (Kitsios et al., 2023). Neste contexto, a transformação digital do setor público surge como uma necessidade para capacitar as entidades públicas a reduzirem os erros e tomarem decisões mais fundamentadas e atenderem às necessidades dos cidadãos de maneira mais eficaz e responsiva.

A literatura existente utiliza termos como *digitization*, *digitalization* e transformação digital, quando aborda a utilização de tecnologias digitais na modernização dos processos das organizações públicas (Gabryelczyk, 2020, Kitsios et al., 2023; Mergel et al., 2019). *Digitization* é definido como o “processo de mudança da forma analógica para digital [...], pega num processo analógico e transforma-o numa forma digital sem quaisquer alterações diferentes no próprio processo.” (Gartner, 2023). *Digitalization* é definido como “a utilização de tecnologias digitais para mudar um modelo de negócio e proporcionar novas receitas e oportunidades de produção de valor; é o processo de mudança para um negócio digital” (Gartner, 2023). Trata de realizar mudanças que vão além da mera *digitization* e melhorar a experiência dos utilizadores (Verhoef et al., 2021). A transformação digital é um processo contínuo que procura efeitos a longo prazo. Exige ajustes frequentes nos procedimentos, produtos e serviços da empresa promovendo mudanças incrementais na cultura, na organização e nos modelos de negócio (Kitsios et al., 2023; Lino et al., 2022, Mergel et al., 2019). O processo de transformação digital inclui a digitalização de arquivos, uso de novas tecnologias, desenvolvimento de serviços, bem como de novas competências dentro da

organização e está frequentemente associado à necessidade de utilizar as tecnologias de informação para manter a competitividade na era digital (Kitsios et al., 2023).

Sarker et al. (2018) argumentam que o *Big Data* oferece a oportunidade aos governos de transformarem o seu modelo de governação tradicional num modelo de governação inteligente. Este conceito permite a criação de um governo mais eficaz, aberto, inteligente e participativo, que se baseie nas tecnologias de informação e comunicação (TIC). Sarker et al. (2018), sugerem que as entidades do setor público devem adotar a tecnologia de *Big Data* para se tornarem mais eficientes e transparentes e combaterem a corrupção e ameaças. No entanto, os autores referem que estas ainda não estão preparadas para a adoção desta tecnologia devido à escassez de dados, incerteza e falta de eficiência dos decisores e administradores políticos. O Big Data é de suma importância para a potencialização do CRM, uma vez que possibilita o armazenamento e a gestão eficiente de todas as informações relacionadas com os clientes. Dessa forma, a adoção de um sistema CRM contribui significativamente para a melhoria das estratégias e abordagens direcionadas aos clientes (Taleb et al., 2020).

Segundo Kitsios et al. (2023), as entidades públicas estão conscientes da importância de melhorar a prestação de serviços e o uso de ferramentas digitais tem o potencial de aumentar a inovação e promover uma maior participação dos cidadãos nas atividades governamentais. Estes autores referem que as barreiras mais significativas à transformação digital no setor público são a formação e educação dos colaboradores, de forma a dar-lhes as competências necessárias para a adoção de novas tecnologias. Lino et al. (2022) realçam os desafios na implementação da transformação digital no setor público. Ao analisar os governos locais no Brasil, os autores observaram que a obrigatoriedade e a padronização das inovações digitais resultam frequentemente em escassez de recursos e capacidades técnicas. Segundo os autores a falta desses recursos e capacidades técnicas, por sua vez, provocam o fracasso de muitos projetos, dificultando a expansão da transformação digital.

Assim, a literatura sugere que a transformação digital do setor público se torna crucial para promover eficiência, transparência e melhoria na prestação de serviços aos cidadãos. Para isso, a superação das barreiras educacionais e a capacitação dos colaboradores são desafios fundamentais para a transformação digital. Essa transformação vai além da mera adoção de tecnologia, exigindo mudanças culturais e organizacionais que tornem a administração pública mais ágil e orientada por dados.

2.2- O sistema empresarial *Customer Relationship Management*

No contexto da transformação digital, as empresas têm procurado inovar e otimizar as suas operações, nomeadamente com a adoção de novas tecnologias (Kitsios et al., 2023). Perante o mundo atual, marcado pela alta competitividade nos mercados e pelo crescimento exponencial no volume de dados gerados, as empresas têm investido substancialmente em sistemas CRM (Duque et al., 2013; Farhan et al., 2018). Este investimento tem surgido pelo desafio que as empresas têm enfrentado em captar e reter/fidelizar os seus clientes (Arab et al., 2010). O uso do CRM pode proporcionar às organizações mais capacidades para lidar com as distintas exigências dos clientes, relativamente aos produtos fornecidos e/ou serviços prestados (Almotairi, 2009).

Segundo Farhan et al. (2018), os sistemas CRM começaram a surgir na década de 1990 e têm-se tornado populares e evoluído rapidamente no mundo empresarial. Esse crescimento foi impulsionado pelo rápido crescimento da internet e das novas tecnologias, que transformaram a forma como são geridas as relações entre uma organização e os seus clientes. A tecnologia da internet oferece uma oportunidade às empresas para melhorar a interatividade e a comunicação com os clientes. Portanto, o sistema empresarial CRM baseado na web (E-CRM) tem-se tornado cada vez mais popular (Bhanu & Magiswary, 2010).

O CRM deixou de ser considerado um produto/serviço e passou a fazer parte da estratégia organizacional para gerir e desenvolver relações duradouras e lucrativas com os seus clientes (Shaon et al., 2015). É uma abordagem de gestão orientada para os clientes, apoiada pelos sistemas de informação que fornecem diretrizes abrangentes e informações cruciais para o desenvolvimento e manutenção das relações com os clientes (Arab et al., 2010; Farhan et al., 2018; Parahita et al., 2021). No cerne do CRM, está a coleta e o registo minucioso das informações sobre os clientes (Richter & Cornford, 2007). É um sistema empresarial moderno que fornece dados valiosos para a tomada de decisão em três vertentes: vendas, marketing e serviços (Gil-Gomez et. al, 2020).

Farhan et al. (2018) sugerem que, do ponto de vista da indústria, o CRM permite à organização: a) identificar e direcionar os clientes valiosos; b) integrar processos de negócios de forma eficaz; c) desenvolver uma vantagem competitiva; d) atender à procura dos clientes no momento certo com o produto/serviço certo; e) estabelecer relacionamentos individualizados com os clientes; e f) acompanhar as necessidades e o comportamento dos clientes durante o seu ciclo de vida no negócio. O principal objetivo de um sistema CRM é

auxiliar as equipas de vendas e marketing na análise do comportamento dos clientes e na avaliação do seu valor para a empresa, utilizando para isso tanto a tecnologia quanto os recursos humanos (Bibiano et al., 2014).

Os clientes são o fator mais crítico e que mais impacto tem no sucesso e sobrevivência de um negócio, pelo que atualmente as empresas cada vez mais implementam uma cultura e uma filosofia centradas no cliente, para fazer face às suas necessidades e expectativas, que estão a tornar-se cada vez mais variadas e elevadas, respetivamente (Arab et al., 2010; Parahita et al., 2021; Shaon et al., 2015;). A existência de uma cultura orientada para o cliente é essencial para aumentar a qualidade da informação e promover a difusão do conhecimento sobre o cliente (Duque et al., 2013). As organizações estão a adaptar as suas estratégias de comunicação e negociação às necessidades de cada cliente, pois estão a perceber que cada cliente tem um valor diferente para a empresa (Reinartz, 2004).

Segundo Shaon et al. (2015), devido ao panorama atual de grande concorrência entre as empresas, o objetivo principal das mesmas deve ser orientado, não para encontrar novos clientes, mas primordialmente para a retenção e satisfação dos existentes, tornando-os clientes fidelizados. Os autores defendem que “um cliente fidelizado incentiva outros a fazerem negócios com a empresa” (Shaon et al., 2015, p.31), o que realça a importância de ter uma boa estratégia de CRM. As conclusões do estudo apresentado pelos autores sugerem que o CRM tem uma relação direta e positiva com a satisfação e lealdade do cliente. Por sua vez, a lealdade do cliente tem uma relação positiva com a satisfação do cliente. A retenção dos clientes é necessária e exige fidelização que é atingida através de um serviço personalizado de excelência e confiança (Arab et al., 2010). Isso é particularmente importante em mercados mais consolidados e amadurecidos, onde a aquisição de novos clientes acontece a um ritmo mais lento (Santouridis & Veraki, 2017).

O acesso a informações detalhadas torna o marketing consideravelmente mais eficaz, pois permite encurtar a distância entre os clientes e a organização. Isso permite à organização prever melhor o comportamento de compra dos clientes e personalizar produtos e serviços de acordo com as necessidades e preferências específicas de cada indivíduo (Gil-Gomez et al, 2020; Shaon et al., 2015). Adicionalmente, o CRM melhora o atendimento e suporte ao cliente, promovendo uma compreensão profunda das necessidades dos consumidores, o que resulta em abordagens mais eficazes para satisfazê-las (Gil-Gomez et al, 2020). Tal é particularmente importante para a obtenção de clientes relacionais, que têm um vínculo

duradouro e que valorizam essa conexão com a empresa, em vez de clientes transacionais, que são clientes mais pontuais difíceis de fidelizar (Bull, 2003).

Assim, independentemente do seu tipo e tamanho, as empresas têm sido motivadas a implementar as ferramentas de CRM, de forma a obter vantagens competitivas (Farhan et al., 2018). Tal como as empresas em geral, também as organizações públicas começam a apostar em sistemas CRM. Num contexto de governo local, os clientes do CRM podem incluir diversos intervenientes, como empresas locais ou organizações sem fins lucrativos (Richter & Cornford, 2007). Apesar de não perseguirem objetivos comerciais, essas organizações beneficiam significativamente do uso de sistemas como o CRM ou *Citizen Relationship Management* (CzRM). Este último conceito, segundo Carvalho et al. (2021, p.37), surgiu em 2005 e os autores definem-no como “uma filosofia empresarial holística aplicada no setor público para melhorar a gestão da relação entre governos e clientes”. Adaptadas ao contexto público, as ferramentas e técnicas de CRM passaram a ser uma prioridade, pois permitem que os serviços públicos atendam os clientes mais lucrativos, satisfazendo as suas necessidades com o menor custo e esforço possível (Richter & Cornford, 2007).

Esses sistemas promovem a cooperação, a lealdade e a interação com os cidadãos, proporcionando um conhecimento mais profundo sobre suas necessidades e expectativas. Em essência, os CzRM capacitam as organizações a entenderem melhor os cidadãos, facilitando a prestação de serviços mais eficazes e personalizados e, consequentemente, fortalecendo os laços de confiança e colaboração mútua (Duque et al., 2013). Duque et al. (2013) realizaram entrevistas a municípios que utilizavam o CRM e concluíram no seu estudo que a maior parte destes estavam satisfeitos e obtiveram bons resultados com essa implementação, tais como: melhoria na qualidade da informação, aumento na produtividade, melhoria no serviço prestado aos cidadãos, redução no tempo de resposta a pedidos, melhoria dos processos de tomada de decisão, eliminação de atividades redundantes, melhoria do nível global de satisfação dos cidadãos e padronização dos processos no município.

Segundo Bibiano et al. (2014, p.1), a implementação de um sistema CRM “refere-se a todas as atividades funcionais, técnicas e organizacionais envolvidas na preparação e introdução desse sistema na empresa, seja na instalação do software em toda a empresa ou em áreas estrategicamente selecionadas”. A literatura existente sugere que existem três componentes principais que necessitam de ser integrados para que a implementação seja

bem-sucedida: processos de negócios, fatores humanos e tecnologia (Almotairi, 2009; Arab et al., 2010; Farhan et.al, 2018; Gupta et al., 2023; Parahita et. al, 2021). Os resultados do estudo de Reinartz (2004) sugerem que a implementação bem-sucedida de CRM requer uma forte componente humana e que as empresas que se focuem apenas na componente tecnológica, terão resultados decepcionantes.

Parahita et al. (2021) defendem que a implementação de sistemas CRM deve seguir três fases: pré-implementação, implementação e pós-implementação. A primeira fase consiste na formação e capacitação das pessoas para trabalharem com o sistema. Todas as pessoas devem ser informadas sobre os benefícios do sistema e como o projeto vai ser implementado. Além disso, é nesta fase que é definida a organização do projeto e os recursos que vão ter de ser alocados para que a implementação tenha sucesso. Na fase seguinte é feita uma análise das necessidades da organização que não são satisfeitas e que vão servir de base para o desenvolvimento do sistema. É realizada a configuração e customização para que o CRM esteja adaptado à organização, para então ser integrado com as aplicações já existentes na mesma. Por fim, a fase de pós-implementação que inclui a monitorização do sistema para a resolução de possíveis problemas que possam emergir e a realização de alterações necessárias para aumentar a sua eficiência. O envolvimento das empresas, principalmente nas fases de iniciação e manutenção, da implementação do CRM aumentará o seu desempenho (Reinartz, 2004). Os utilizadores do CRM não sabem de antemão quais as necessidades a que o CRM deve atender. Os utilizadores vão descobrindo essas funcionalidades à medida que o sistema vai sendo implementado e utilizado, pelo que a comunicação com estes indivíduos ao longo do processo é essencial (Bibiano et al., 2014). Essa comunicação pode ter lugar através de reuniões regulares de *brainstorming*, onde são discutidas melhorias e ajustes necessários (Bibiano et al., 2014).

Almotairi (2009) criou uma estrutura de implementação de CRM que provou ser viável em duas empresas que foram alvo do seu estudo. Este autor também definiu três fases de implementação, alinhando-se com o modelo proposto por Parahita et al. (2021). Na fase de pré-implementação realçam a importância de obter o apoio da gestão de topo e a avaliação das capacidades organizacionais, tecnológicas e humanas da organização. Uma vez assegurado esse apoio e confirmado que as capacidades necessárias para a execução da implementação da estratégia de CRM estão presentes, a estratégia de implementação do CRM pode ser desenhada, alinhada com a estratégia global da empresa e comunicada de forma

clara à equipa. A fase de implementação deve seguir um plano que se foque nos FCS identificados para cada componente do CRM (tecnologia, pessoas e processos) identificados e, por fim, a fase de pós-implementação deve estar voltada para a avaliação do desempenho do CRM. O autor sugere que ao longo do processo de implementação, o feedback deve ser continuamente promovido em todas as fases, garantindo a eficácia e adaptabilidade da estratégia de CRM.

Quando implementados de forma eficaz, os sistemas CRM ajudam as empresas a construir relacionamentos de longo prazo ao gerirem de forma eficaz as suas relações e, assim, aumentar os lucros por meio de sistemas de gestão orientadas focadas no cliente (Shaon et al., 2015). A implementação e utilização do CRM permite às empresas centralizar todos os dados do cliente, tornando a informação acessível a todos os principais intervenientes numa única fonte de dados unificada e consistente (Gil-Gomez et al, 2020). Segundo Richter e Cornford (2007), essa informação pode ser usada de três formas, consoante o objetivo do CRM: operacionalmente, para apoiar a interação entre o *front office* e os clientes; analiticamente, para segmentar e classificar os clientes, de modo a prever o seu comportamento futuro; e colaborativamente para fornecer capacidades de autoatendimento.

2.3- Fatores críticos de sucesso na implementação de sistemas CRM

A implementação de sistemas CRM é um processo bastante complexo que envolve uma transformação organizacional completa e muito trabalho para que tenha sucesso (Duque et al., 2013; Farhan et al., 2018; Parahita et al., 2021). A literatura existente sugere que as organizações têm investido cada vez mais em projetos de CRM pela importância que o conhecimento dos clientes e a gestão da sua relação tem para a sobrevivência dos negócios, mas o que se observa é que, em muitos casos, os sistemas não têm gerado os benefícios esperados (Lawson-Body et al., 2011; Farhan et al., 2018; Parahita et al., 2021) Segundo Farhan et al. (2018), cerca de 70% de todos os projetos de implementação de CRM não conseguem atingir os objetivos esperados.

Vários autores têm-se dedicado ao estudo e identificação dos FCS na implementação de projetos CRM, para reduzir as falhas e perdas e aumentar os benefícios que podem ser gerados por estes sistemas (e.g., Arab et al., 2010; Lawson-Body et al., 2011; Duque et al., 2013; Farhan et al., 2018; Parahita et al., 2021).

Parahita et al. (2021) sugerem que existem três perspectivas essenciais para que a implementação CRM seja bem-sucedida: pessoas, processos e tecnologia. Para cada uma das dimensões identificaram fatores críticos de sucesso específicos (ver Tabela 1). Na dimensão das pessoas destacam o apoio da gestão de topo e da equipa que está a implementar o CRM, o conhecimento e a capacidade dos funcionários, a existência de um programa de formação e de uma cultura de comunicação na equipa. Ao nível dos processos destacam a gestão eficaz de toda a documentação, essencial para manter a implementação no caminho certo e o suporte interno a nível dos vários departamentos da empresa. Por fim, a nível tecnológico realçam a necessidade de o projeto CRM estar alinhado com os processos e aplicativos existentes na empresa. Além disso, é essencial que permita transações em tempo real e se integre perfeitamente com os sistemas existentes.

Arab et al. (2010) identificam as mesmas dimensões. Definir um plano e comunicar a estratégia, envolver o cliente e incluir um processo de personalização para tornar utilizáveis as informações que são recolhidas foram os FCS definidos para a dimensão processual. Ao nível humano, os autores subdividem em dois domínios: o do cliente e o organizacional. No primeiro, a empresa deve preocupar-se em perceber os clientes: como definem valor, quais as suas necessidades e desejos, para que lhes consigam proporcionar satisfação e, assim, reter e fidelizar os clientes. No segundo, realçam a necessidade de existir uma cultura de partilha de informação e aprendizagem entre os funcionários, um compromisso e apoio contínuo da gestão de topo e a comunicação da estratégia que deve estar alinhada com a estratégia da empresa. Já na dimensão tecnológica, destacam que “considerar o CRM apenas como uma solução tecnológica é um grave equívoco que resultou no fracasso crescente dos projetos de CRM” (Arab et al., 2010, p.704). Estes autores destacam também que devem ser abordados fatores como a customização do software de acordo com os objetivos da empresa e o *data warehouse*. Este último consiste num “repositório que é usado para armazenar dados eletronicamente e projetado para facilitar relatórios e análises” (Arab et al., 2010, p.704).

Tabela 1 - FCS na implementação de sistemas CRM

Perspetiva	Fator Crítico de Sucesso
Pessoas	Apoio e participação dos líderes e gestores
	Conhecimentos e capacidades suficientes dos trabalhadores
	Existência de programas de formação
	Trabalho de equipa eficaz

Processos	Gestão eficaz da documentação do projeto
	Apoio interno
Tecnologia	Transação em tempo real
	Integração com processos de negócio e aplicações existentes

Fonte: Adaptado de Parahita et al. (2021)

Duque et al. (2013), nas suas entrevistas com municípios portugueses, identificaram vários FCS. A comunicação eficaz com os utilizadores foi o mais relevante. Os utilizadores do sistema, segundo os autores, devem ser envolvidos na implementação, aceitando as suas críticas e sugestões para tornar o sistema mais eficaz. São eles quem vão utilizar o sistema, portanto o seu contributo durante a implementação é crucial para antecipar/ evitar uma série de problemas. O apoio da gestão de topo durante todos os processos de implementação também foi considerado essencial, assim como a alocação dos recursos necessários. Além disso, foram identificados outros fatores como o “conhecimento abrangente do atual sistema de informação”, “orçamentos e calendários realistas”, “alinhamento com a estratégia global”. Os autores ainda identificaram como maiores dificuldades na implementação de sistemas CRM os seguintes fatores: “processo mais lento do que o esperado”, “resistência às mudanças por parte dos utilizadores”, “complexidade de integração com outros sistemas” e “necessidade de forçar a mudança organizacional”.

Lawson-Body et al. (2011) também se dedicaram à identificação dos FCS na implementação de projetos CRM no setor público. Os autores dividiram os fatores em três tipos: contextuais, organizacionais e híbridos. Na primeira categoria identificaram a compatibilidade dos dados, a pressão do meio ambiente (pressões competitivas e não competitivas existentes para a adoção), escolha da tecnologia (adequação entre o sistema CRM e o servidor). Na segunda categoria identificaram o alto volume de dados (o CRM era necessário para analisar e capturar esse grande volume de dados), a decisão de investimento (orçamento), a relação custo-benefício da tecnologia CRM (o custo de ajuste e correção dos erros seria superior ao custo de implementação do sistema CRM) e o apoio da gestão de topo. Por fim, os autores identificaram as atividades de formação contínuas, de forma a existir o conhecimento necessário para a execução das tarefas e a aceitação do CRM por parte dos utilizadores.

De forma geral, a literatura existente, no que concerne à dimensão pessoal, destaca a necessidade de existir um apoio e compromisso da gestão de topo e das pessoas envolvidas

(Almotairi, 2009; Farhan et al., 2018). Os estudos realçam também a necessidade de implementar programas de formação contínua para capacitar as pessoas com as habilidades necessárias para aproveitar os dados de forma eficaz, a integração dos vários departamentos na implementação do sistema e uma cultura de aprendizagem e partilha de informação (Almotairi, 2009; Farhan et al., 2018; Gupta et al., 2023). No que diz respeito à dimensão processual, a definição e comunicação clara da estratégia é crucial para o sucesso da implementação do CRM e deve estar alinhada com os objetivos gerais do negócio (Almotairi, 2009; Farhan et al., 2018; Gupta et al., 2023). Por fim na dimensão tecnológica, a literatura destaca a qualidade dos dados e a necessidade da solução CRM estar alinhada com as necessidades e aplicativos existentes para facilitar a sua integração, como FCS para a implementação bem-sucedida do sistema CRM (Almotairi, 2009; Farhan et al., 2018; Gupta et al., 2023). Gupta et al. (2023), para além destas três dimensões, acrescenta uma quarta dedicada apenas aos dados. Os autores realçam a importância de os dados serem precisos e relevantes para que o CRM funcione de forma eficaz, permitindo às empresas adaptar as suas estratégias e personalizar as abordagens aos clientes. Missi et al. (2005) destacam que uma das razões principais por trás do falhanço dos projetos de CRM é a propensão que as empresas têm de ignorar e não investir na qualidade dos dados e no processo de integração dos mesmos.

Em resumo, a implementação de projetos CRM é uma tarefa bastante complexa, que exige o envolvimento de todos os membros de uma organização e que deve ser planeada tendo em conta uma série de fatores críticos, caso contrário pode não resultar nos benefícios que eram esperados.

3- Metodologia e contexto da investigação

3.1 Abordagem metodológica de investigação

A abordagem de investigação utilizada é qualitativa e baseia-se no método de estudo de caso único – a InvestPorto que, como mencionado anteriormente, é uma agência que pertence à Câmara Municipal do Porto. O estudo de caso concentra-se na análise detalhada de um caso singular, com o objetivo de compreender a sua atuação em situações relevantes (Stake, 1995). Esta abordagem explora um fenómeno atual inserido no seu contexto real, proporcionando uma compreensão aprofundada do tema (Yin, 2009).

Este estudo tem como objetivo geral analisar o processo de implementação de um CRM na InvestPorto. Para este estudo foram definidos os seguintes objetivos específicos de investigação: a) analisar as motivações para a implementação de um CRM na InvestPorto; b) analisar o processo de implementação do CRM na InvestPorto à luz do *framework* dos FCS de Parahita et al. (2021); c) identificar as dificuldades enfrentadas no processo de implementação do sistema CRM na InvestPorto; d) analisar os principais benefícios esperados e alcançados decorrentes da implementação do CRM.

Yin (2009) distingue seis técnicas de recolha de dados: documentação, registos em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos. Segundo o autor nenhuma das fontes tem vantagem indiscutível sobre as outras, sugerindo que um bom estudo de caso será aquele que utiliza várias fontes. Neste estudo as principais fontes de dados serão a observação participante, a análise de documentos e as entrevistas semiestruturadas. O benefício de utilizar várias fontes de evidências reside no processo de triangulação, permitindo o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, aumentando a precisão e confiabilidade do estudo de caso (Yin, 2009)

A observação participante é um método em que o interveniente não é apenas um observador passivo, mas sim um participante ativo que interage nos eventos e pode tomar decisões. A vantagem reside, principalmente, na “capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém que está dentro do estudo de caso e não de um ponto de vista externo” (Yin, 2009, p.116). Por outro lado, esta abordagem também tem desafios, como a possibilidade de enviesamento, devido à influência do pesquisador na manipulação dos acontecimentos observados (Yin, 2009). Neste estudo, ao integrar a equipa da InvestPorto, participei ativamente nas reuniões e trabalhei diretamente com a ferramenta CRM. Tal permitiu uma compreensão aprofundada das dinâmicas internas e do CRM.

A análise de documentos foi realizada através do acesso aos documentos e registros internos da Invest Porto, bem como ao seu website. Entre os documentos analisados destacam-se os *briefings* de reuniões, que sintetizam as decisões tomadas e os pontos de situação sobre o projeto em curso. Foram também consultados documentos com estudos de *benchmark*, que incluem a análise comparativa dos diferentes fornecedores de CRM. Adicionalmente, foi utilizado o documento de formação do pessoal, que descreve os procedimentos para a capacitação dos funcionários no uso do sistema CRM. Os documentos têm a vantagem de oferecerem estabilidade, precisão e informação detalhada, além de abrangerem um amplo período de tempo (Yin, 2009).

O objetivo da realização de entrevistas é o de adquirir uma compreensão aprofundada e holística dos tópicos. As entrevistas semiestruturadas introduzem alguma flexibilidade na investigação. As perguntas semiestruturadas dão mais liberdade e permitem ajustamentos conforme a conversa progride, possibilitando que o entrevistador aprofunde áreas de interesse emergentes ou que esclareça pontos importantes que surjam (Yin, 2009). Neste estudo, os indivíduos alvo destas entrevistas são colaboradores que fizeram parte da InvestPorto na altura da implementação do sistema CRM, sendo que um deles (E4) ainda se encontra na organização (Ver tabela 2) A formulação das questões foi antecedida por uma revisão da literatura, mantendo-se o foco na questão central da pesquisa e delineando objetivos específicos para cada uma delas, conforme discutido por Guazi (2021). O guião é apresentado no Anexo 1.

Tabela 2 - Caraterização dos entrevistados

	Posição na InvestPorto	Tempo na posição	Tempo na InvestPorto	Data da entrevista
E1	Gestor de Projeto	3 anos e 3 meses	3 anos e 7 meses	7 de junho de 2024
E2	Gestor de Projeto	2 anos e 11 meses	2 anos e 11 meses	27 de junho de 2024
E3	Gestor de Projeto (focado mais na parte dos licenciamentos)	1 ano	1 ano	2 de julho de 2024

E4	Gestor de Projeto	2 anos	2 anos e 8 meses	28 de junho de 2024
----	-------------------	--------	------------------	---------------------

Fonte: Elaboração própria

Os resultados foram analisados tendo por base a literatura sobre a implementação de CRM e o *framework* dos FCS de Parahita et al. (2021). A escolha deste *framework* para a análise dos resultados deve-se a vários fatores. Primeiramente, trata-se de um *framework* recente, o que garante a atualidade e a relevância da abordagem teórica utilizada. Em segundo lugar, aborda três dimensões amplamente utilizadas na literatura: pessoas, processos e tecnologia. Esta abordagem permite uma compreensão abrangente da implementação do CRM, pois permite uma análise holística e detalhada dos FCS. Por fim, não foi utilizado um *framework* aplicado especificamente ao setor público devido à natureza particular da InvestPorto. Embora seja uma agência de uma entidade pública, a InvestPorto relaciona-se predominantemente com empresas privadas e não com cidadãos particulares. Isso justifica a escolha de uma abordagem que também é amplamente aplicável no setor privado, permitindo uma análise mais relevante e ajustada à realidade operacional da InvestPorto.

3.2 - O contexto da investigação: a InvestPorto

A InvestPorto é uma agência de promoção de investimentos fundada pela Câmara Municipal do Porto em 2015 e integrada no Departamento Municipal de Economia. Faz assim parte do Município do Porto e trabalha em conjunto com entidades públicas e especialistas locais. A InvestPorto tem três grandes objetivos: promover a cidade do Porto, atrair investimentos que agreguem valor à comunidade e apoiar as empresas. Para o efeito, presta um serviço público gratuito, fornecendo informação e assistência a todas as empresas e particulares, adaptando os serviços às necessidades específicas de cada negócio, trabalhando para construir um futuro mais sustentável e competitivo para a cidade.

Desde a sua fundação, a InvestPorto já apoiou cerca de 550 projetos de investimento e mais de 470 investidores. Este apoio resultou em 1,84 mil milhões de investimento total concluído no Porto gerando mais de 22 500 postos de trabalho, segundo dados da InvestPorto (InvestPorto, 2024). Os efeitos positivos destes investimentos traduzem-se também na renovação urbana, inovação, transferências de tecnologia, exportações e na partilha de conhecimento, contribuindo para melhorar o bem-estar económico do Porto e a competitividade internacional.

A estratégia de promoção de investimento da cidade do Porto tem sido distinguida, ocupando o pódio há três anos consecutivos das “*European Cities and Regions of the Future*”, publicado pela fDi Intelligence, revista do Financial Times (InvestPorto, 2024). O Porto chegou mesmo a liderar o ranking em 2022, ocupando atualmente o terceiro lugar.

A InvestPorto tem vindo a apostar no desenvolvimento de relações próximas com empresas e investidores que contribuam de forma decisiva para o desenvolvimento económico do Porto. Para isso, têm no seu portfólio o programa dos “Porto Leading Investors”, um programa de *strategic account management* destinado a projetos de alto valor estratégico para o desenvolvimento económico do Porto. Este programa tem quatro grandes objetivos: captar investimento emblemático para a cidade, oferecer um serviço de excelência de forma consistente ao longo da jornada do investidor, agir antecipadamente para antecipar riscos, resolver bloqueios e aproveitar oportunidades de crescimento e promover a retenção e expansão dos principais atores da cidade.

À data deste estudo fazem parte deste programa 43 empresas que representam o talento, a competitividade e a dinâmica da inovação da cidade e que têm contribuído para a consolidação do Porto como um polo tecnológico internacional. As empresas beneficiam de diversos benefícios, incluindo o acesso a um *key account manager* da InvestPorto que apoia os seus investimentos e um funcionário municipal sénior responsável por supervisionar e facilitar o progresso dos seus projetos. Além disso, recebem suporte prioritário, beneficiando de tratamento rápido dos pedidos de apoio e orientações personalizadas, obtendo acesso preferencial aos serviços da InvestPorto. Essas empresas têm também acesso a uma rede de parceiros da InvestPorto, desde instituições públicas e universidades locais, até empresas da mesma indústria, associações empresariais e centro de inovação e a possibilidade de organizar iniciativas ou serem convidadas para eventos da InvestPorto, como foi o caso do Fórum de Economia do Porto. Por fim, têm ainda direito a check-ups regulares para obter um acompanhamento mais eficaz dos seus progressos.

O programa de gestão de projetos de interesse estratégico “Porto Leading Investors” define um conjunto de 10 critérios de avaliação, agrupados em 5 dimensões, para medir o interesse de um projeto de investimento direto para o desenvolvimento económico do Porto. Os critérios foram selecionados com base nas orientações da PULSAR – Estratégia de Desenvolvimento Económico do Porto – e na análise de boas práticas de agências de promoção de investimento com programas *key account management*, que estabelecem critérios

de análise objetiva do impacto económico de um projeto de investimento direto. A localização, área de atividade, escala, emprego e internacionalização são as dimensões dos critérios de avaliação. Para as empresas puderem pertencer ao programa têm que obter um *score* igual ou superior a 1.

A InvestPorto tem no seu site um *Market Place* B2B que pretende ajudar as empresas a encontrar prestadores de serviços de confiança no Porto. É um serviço fundamental que tem como principal objetivo fornecer informações sobre os serviços B2B oferecidos por fornecedores locais no Porto. O *Market Place* serve, assim, como ponto de partida para investidores e empresas, facilitando o estabelecimento das suas operações na cidade, com o apoio da InvestPorto. Para além do apoio que dá a novos investidores, esta plataforma também oferece benefícios para empresas locais, que se podem candidatar para integrarem o *Market Place*. Os benefícios são o aumento da visibilidade e da confiança associada à empresa que, por sua vez, irá ajudar a ganhar novos clientes.

Além destas duas campanhas, a InvestPorto ainda tem no seu portfólio os pedidos de licenciamento, oferecendo apoio às empresas e os pedidos de localização empresarial. Nestes últimos a agência ajuda empresas a procurar imóveis consoante várias informações, que são concedidas pelas empresas como: o tipo de projeto (expansão, realocação ou novo projeto), o tipo de espaço (escritório, armazém, espaço de *coworking*, loja, parque/centro empresarial, edifício devoluto, terreno, unidade industrial ou outro), o tipo de oferta (arrendamento, compra ou outra), a área mínima e máxima do espaço que pretendem, preferências de localização (zona/freguesia do Porto) e outras necessidades adicionais que a empresa possa ter, como por exemplo, a proximidade a transportes públicos. Estas informações ajudam a otimizar o processo de escolha de imóveis, adaptando a oferta às necessidades específicas da empresa.

Estas campanhas levadas a cabo pela InvestPorto são muito importantes para criar relações sólidas e de confiança com os investidores, fatores cruciais para criar um ambiente económico atrativo. A InvestPorto reconhece a importância da transformação digital para tornar mais eficiente as suas políticas e estratégias de atração de investimento. A modernização dos processos e a adoção de tecnologias digitais são fundamentais para promover a eficiência, transparência e melhoria na prestação de serviços aos investidores e *stakeholders*.

Uma das ferramentas mais importantes e mais utilizadas na InvestPorto é o sistema de CRM da fDi Intelligence. Este sistema foi concebido ao longo do ano de 2021 e introduzido integralmente em 2022. Dado o contexto operacional da InvestPorto, que envolve o estabelecimento de contactos com diversas empresas com o objetivo de atrair investimento para a cidade do Porto e o suporte durante a sua estadia na região, o CRM torna-se uma ferramenta crucial. Este sistema para além de permitir o registo de todas as informações dos contactos com empresas e os seus *stakeholders*, está adaptado às necessidades específicas da organização, permitindo a segmentação e acompanhamento das diferentes campanhas em curso: o *Market Place*, os “Porto Leading Investors”, Investimentos apoiados, *Aftercare*, Projetos de Licenciamento e os Pedidos de Localização Empresarial.

4- Implementação do sistema CRM na InvestPorto

4.1. Motivações para a transição digital na InvestPorto

A InvestPorto identificou a necessidade de implementar novas tecnologias para centralizar as informações e tornar as suas operações mais eficientes, conforme referido por E1 “foi muito esta ideia de querer ter a informação mais organizada (...), torná-la mais fácil de trabalhar”. Esta transição foi, primeiramente impulsionada pela própria organização em que está inserida, a Câmara Municipal do Porto. O município tem vindo a apostar na transformação digital e a necessidade de estar alinhada com os objetivos da organização também obrigou a InvestPorto a acompanhar esta transição, destacou E3 - “é um resultado natural da evolução do próprio município com vista à transição digital”.

No entanto, também existem fatores específicos desta entidade que motivaram esta transformação. Por exemplo, A InvestPorto fazia a gestão da informação recorrendo a folhas Excel. Conforme referido por E1: “tínhamos basicamente uma série de folhas Excel, uma para cada projeto, depois uma folha mais geral que eles chamavam de Matriz”. Estes registos eram colocados numa pasta partilhada e todos os colaboradores tinham acesso aos mesmos dados. O uso desta ferramenta deu alguma resposta nos primeiros anos da InvestPorto, mas o crescimento do número de serviços, tornou urgente a necessidade de substituir o Excel por um sistema capaz de armazenar uma grande quantidade de informação, mas também de permitir extrair dados relevantes e KPI's para medir os resultados dos diferentes serviços da InvestPorto (E1, E2). A partir do momento em que os projetos começaram a crescer de forma significativa, percebeu-se que a informação ficava muito dispersa por folhas de Excel cada vez mais “pesadas” e difíceis de consultar, como destacou E2: “o Excel também já ficava pesado para a informação que tínhamos”. Esta evidência é corroborada pela literatura (e.g., Duque et al., 2013, Farhan et al., 2018) que sustenta que as empresas têm investido substancialmente em sistemas CRM devido ao crescimento exponencial dos dados e informação que têm de gerir.

A dispersão de dados foi um aspeto destacado por todos os entrevistados, o que sublinhava a urgência de organizar melhor a informação. Por exemplo, E1 refere: “a InvestPorto já estava a começar a ter muitos projetos, então isto começava a dispersar muita informação, depois a informação ficava atualizada num sítio e nos outros não”. Para além deste aspeto da dispersão dos dados, o Excel apresentava outras particularidades que obrigaram a procurar outra solução. Nas várias entrevistas foi destacado que havia perda de

informação, pois a alteração do valor de uma célula no Excel resultava na perda dos valores das fases anteriores, levando a uma quantia significativa de dados perdidos. Além disso, essa perda de informação impossibilitava a extração de dados confiáveis e a geração de KPI's fidedignos que são considerados essenciais para avaliar a atividade da InvestPorto nas suas diversas campanhas. Um dos entrevistados acrescentou que: “Foi muito esta ideia de querer ter a informação mais organizada de forma mais rica e também querer ter estatísticas de investimentos, de quantos projetos ao certo, podermos utilizar as coisas de melhor forma, não perdermos informação”. E2 também destacou “O que acontecia é que eram precisos alguns indicadores e métricas que tinham de ser trabalhadas à mão quando tínhamos o Excel” (E2). Este entrevistado ainda referiu a necessidade de interligar a informação existente com uma base de dados de contactos e investidores. A necessidade de uma gestão mais eficiente e de uma centralização da informação tornou-se evidente e é sustentada pela literatura (Gil-Gomez et al., 2020; Shaon et al., 2015).

4.2 A escolha do sistema CRM

Para a escolha do sistema CRM, a InvestPorto iniciou a procura por soluções que poderia implementar. Para tal, foi realizado um estudo de *benchmarking* com foco nas tecnologias digitais implementadas por outras agências de promoção de investimento internacionais, para tentar aproximar a InvestPorto dessas melhores práticas. Foram identificados três sistemas internos capazes de melhorar a eficácia e qualidade do serviço prestado aos investidores por agências de promoção de investimento: *Standard Operating Procedures* (SOPs), *Investor Relationship Management System* (IRMS) construído com base num sistema CRM e um *Investor Information System* (IIS). Segundo o 2020 *Global IPA Survey Report*, publicado pelo Banco Mundial e pela WAIPA em julho de 2020, a adoção destes sistemas internos tem vindo a crescer entre agências de promoção de investimento.

O CRM é uma solução maioritariamente utilizada em empresas que lidam com clientes, ou seja, mais utilizada em mercados do tipo B2C, enquanto o mercado da InvestPorto é mais B2B, relacionando-se com empresas. Mas verificou-se que o CRM poderia ser uma ferramenta particularmente importante nas fases de atração e retenção de investidores, e já começava a ser uma solução amplamente utilizada. Segundo um estudo do Banco Mundial, 62% das agências de promoção de investimento já utilizavam sistemas de CRM, com essa percentagem a aumentar para 94% quando analisados apenas os países da OCDE. Esses dados refletiam a realidade de agências nacionais, que geralmente têm mais

recursos e capacidades financeiras de implementar estas soluções. No entanto, tendo em conta os benefícios previstos, foi considerado que a InvestPorto, apesar de ser uma agência “local, quis-se aproximar da boa prática internacional e obter um sistema destes” (E1).

Durante o *benchmark*, foram identificadas diversas potencialidades associadas ao IRMS baseado num CRM: permite adotar uma abordagem de *account management*. Esta abordagem é essencial para conhecer melhor cada investidor e, assim, desenvolver soluções personalizadas que contribuam para a construção de relações mais sustentáveis e duradouras. Através do CRM é possível centralizar informações detalhadas sobre os investidores, possibilitando uma visão estratégica para gerir cada relação de forma proativa. Este sistema contribui para a transparência a nível interno das interações com os investidores, assegurando que existe uma continuidade do relacionamento com os mesmos, independentemente de mudanças na equipa ou na estrutura organizacional. Permite controlar e monitorizar cada etapa do relacionamento, permitindo uma alocação dos recursos e uma orientação mais estratégica por parte da agência de promoção de investimento. Ainda facilita a agregação e processamento de informações relativas à relação com cada investidor, incluindo canais de entrada, perfis, contactos, projetos, gestor responsável e emails. Esta capacidade de *data tracking* e *corporate intelligence* proporciona uma base de dados robusta que pode ser utilizada para análises detalhadas, que permitam identificar padrões, prever tendências e ajustar estratégias para atender aos objetivos da organização. Além disso, é capaz de gerar relatórios com informação precisa e fidedigna que permitem medir a produtividade interna, o desempenho do *pipeline* de projetos de investimento, bem como resultados de campanhas específicas. Por fim, proporciona a automação de processos internos, que permitem reduzir o tempo de resposta aos investidores, libertando tempo para a equipa se concentrar em atividades que acrescentem um maior valor agregado.

Concluiu-se que o IRMS construído com base num software CRM, era a melhor opção, dado que se trata de um sistema de informação interno que apoia a gestão de relações com investidores, ao longo do ciclo de investimento. Este sistema iria representar um avanço significativo na gestão da relação com os investidores, proporcionando uma abordagem mais eficiente e estratégica.

Para a identificação da plataforma de CRM a escolher e seguindo as orientações de um estudo da Deloitte Digital, mencionado nos documentos da InvestPorto, são identificados os seguintes requisitos funcionais e não-funcionais, apresentados na tabela 3.

Tabela 3 - Requisitos funcionais e não funcionais do CRM

Requisitos Funcionais	Requisitos Não Funcionais
<i>Dashboards</i> que mostrem os resultados globais da atração de investimento direto estrangeiro.	A utilização de plataformas baseadas em <i>cloud</i> e compatíveis com dispositivos móveis, que podem ser acedidas em qualquer lugar, está a aumentar
Capacidade de gerir e registar os resultados de múltiplas campanhas de <i>marketing</i> e promoção	Relação qualidade-preço e excelente fiabilidade, segurança, serviço e apoio.
Estruturado de forma a poder ser utilizado para promoção, facilitação e acompanhamento	Construído para agências de promoção de investimento com o mínimo de personalização necessária agora ou no futuro, pois isso pode ser muito caro e demorado
Registo da empresa e das informações de contacto	
Classificação e avaliação sistemáticas dos projetos principais	
Capacidade de acompanhar as etapas do ciclo do projeto de investimento	
Acompanhamento passo a passo das interações e comunicações da empresa, bem como dos serviços prestados a investidores potenciais e atuais	
Fácil de utilizar – caso contrário, será difícil conseguir que o pessoal utilize	

Fonte: Adaptado da InvestPorto (2020)

Identificados os requisitos, foi feita uma abordagem ao mercado, conforme explicou E1. Verificou-se que existiam vários tipos de fornecedores CRM: os líderes de mercado, as soluções CRM mais *standard*, os CRM para nichos e os CRM que eram desenvolvidos à medida. Foi feita uma comparação entre estes tipos de soluções tendo em conta os seguintes fatores: o *custom-fit*, ou seja, o grau de alinhamento com os processos e funções da

InvestPorto; os custos e o tempo de implementação. Esta comparação está retratada na Tabela 4. Na análise realizada a solução melhor era a implementação de um *software* CRM de nicho, que permitia um *custom-fit* elevado, o custo era competitivo e o tempo de implementação era baixo.

Tabela 4 - Comparação entre soluções CRM

Enterprise CRM software	Standard CRM software	Niche CRM software	Custom CRM software development	
Baixo a Moderado Muitas funcionalidades que podem ser personalizadas Vocacionadas sobretudo para grandes empresas e organizações	Baixo a Moderado Funcionalidades limitadas a aspetos essenciais de um CRM vocacionado sobretudo para microempresas e PMEs	Elevado Funcionalidades vocacionadas para IPAs e EDOs pré-programadas Personalização incluída	Elevado Desenvolvimento (<i>in-house</i> ou <i>outsourced</i>) de funcionalidades personalizadas	Custom fit: processos/ funções da InvestPorto
Moderado a Elevado €1000-1800/user + Consultoria	Baixo a Moderado €360/user + Consultoria	Moderado €765/utilizador a €900/utilizador	Elevado Desenvolvimento + Manutenção	Custos sem IVA: licença anual e personalização
Moderado 30 dias	Moderado 30 dias	Baixo 15 dias	Elevado + 30 dias	Tempo de Implementação

Fonte: Adaptado da InvestPorto (2020)

Esta abordagem ao mercado foi também destacada na entrevista com E1. O entrevistado referiu que: os líderes de mercado que “são muito completos, têm muitas integrações, dá para personalizar bastante, mas também são muito caros (...). É uma solução robusta, mas que se aplica principalmente a empresas de grande dimensão e não a agências como a nossa que são de pequena dimensão”; os CRM desenvolvido por consultoras ou *start-ups* tinham a desvantagem de “estarem muito orientadas para empresa e comércio” (E1), o que não se alinhava com a atividade da InvestPorto. Além disso, E1 ainda destacou a desvantagem da InvestPorto “ficar muito presa à consultora (que desenvolveu o sistema)” para possíveis novos desenvolvimentos no sistema.

A InvestPorto escolheu assim a Wavteq como fornecedora do seu sistema CRM. A Wavteq é uma empresa sediada no Reino Unido, agora adquirida pelo FdI Intelligence que faz parte do grupo do Financial Times. Esta empresa era especializada no trabalho com agências de promoção de investimento, possuindo na altura do estudo de mercado 1200 entre os seus clientes nesse setor. A empresa tinha um CRM desenvolvido, usado por estas agências, que “apesar de não ser a solução melhor a nível de integrações” (E1) era uma solução muito orientada para o tipo de negócio da InvestPorto e já propunha *pipelines* específicas para atração e retenção de investidores. Para além de estar adaptada à realidade da entidade, era uma solução bastante competitiva, em termos de custo/benefício, e o facto de já trabalhar com agências similares poderia aportar algum *know-how* sobre os funcionamentos e boas práticas à InvestPorto. Para além destes fatores, era uma solução que ia ao encontro de todos os requisitos funcionais e não funcionais que foram identificados anteriormente, como é descrito nas tabelas 5 e 6.

Tabela 5 - Avaliação dos requisitos funcionais da solução CRM da Wavteq

Processos e funções	
Facilidade de adaptar aos processos de suporte CRM específicos às áreas de negócio da InvestPorto	Alta. Solução <i>turn-key</i> para IPA's. Permite uma configuração/personalização rápida, concentrada na migração de dados, tradução da terminologia do sistema e personalização dos <i>templates</i> de processo pré-configurados
Capacidade de automação de processos	Sim. Inclui, por ex., a automação de "reminders" para a realização de follow-ups a investidores e outras ações.
Experiência de utilização (UI/UX user-friendly)	Sim, após tradução e personalização da terminologia do sistema. Na demonstração pude verificar que a utilização é simples (vide demo/estudo de caso)
Recolha e análise de dados	
Dashboards personalizáveis	Sim
Segmentação de clientes	Sim
Importação de emails e registos de outras comunicações	Sim. Neste momento, oferece a integração através do reencaminhamento (manual) de e-mails para sistema, que por sua vez faz a associação automática aos contactos/empresas/projetos/leads correspondentes. Irá oferecer integração automática com Gmail no 3.º trimestre de 2020 e com o Outlook 365 no 4.º trimestre de 2020
Exportação de dados	Sim. Inclui exportação de dados/relatórios para Excel e Word

Integração com lead trackers de empresas (ex. leady, leadfeeder)	Sim. Através da API para push/pull de leads. A Wavteq oferece o apoio para desenvolver as integrações que sejam necessárias no caso da InvestPorto
Integração com BI/ <i>data visualization tools</i> (ex. Power BI)	Sim. A Wavteq oferece o apoio para desenvolver as integrações que sejam necessárias no caso da InvestPorto. No entanto seria necessário desenvolver <i>endpoints</i> da API para ligar ao CRM (processo mais complexo).

Fonte: Adaptado da InvestPorto (2020)

Tabela 6 - Avaliação dos requisitos não funcionais da solução CRM da Wavteq

Tempo de implementação	
Do planeamento ao arranque do sistema	2-3 semanas (menos de 1 mês)
Do planeamento à conclusão da execução do projeto	1 mês + apoio contínuo
Apoio e Flexibilidade	
Oferta de serviços de formação	Sim. Formação inicial e contínua por especialistas da Wavteq em sistemas para IPAs incluída no custo de licenciamento. A formação pode ser feita à distância (sem custos) ou de forma presencial (sujeita a custos extra de deslocação).
Oferta de serviços de manutenção evolutiva e apoio técnico (a médio prazo)	Sim. Apoio técnico inicial e contínuo incluído no custo de licenciamento, tal como o acesso às novas funcionalidades que a Wavteq está a desenvolver para o Amplify CRM (ex. integrações).
Sustentabilidade e flexibilidade da solução (ex. facilidade de expandir o âmbito dos processos e funções suportados pelo sistema)	Alta. O sistema é fácil de personalizar sem recurso a conhecimentos técnicos e a Wavteq continua a desenvolver novas funcionalidades pensadas especificamente para IPAs. O licenciamento também inclui apoio técnico para personalizações além do período inicial de configuração.
Fiabilidade e segurança	
<i>Track-record</i> da empresa e da plataforma	Extenso. Especialista em sistemas para IPAs. Fornece várias IPAs (locais e nacionais a nível internacional) e empresas privadas como a fDi Intelligence (Financial Times), onde é responsável por desenvolver, alojar e manter serviços do como as plataformas fDiMarkets e fDiBenchmark.

Controlo dos acessos (autenticação, permissões e logs de utilizadores)	Sim. Inclui a possibilidade de criar acessos diferenciados para entidades externas (ex. consultores e unidades parceiras)
Facilidade de acesso remoto (ex. <i>cloud-based</i> e <i>mobile friendly</i>)	Sim. Disponível em ambiente <i>cloud</i> através da web app (browser)

Fonte: Adaptado da InvestPorto (2020)

4.3. Implementação à luz do *framework* dos FCS

Este subcapítulo explora os FCS na implementação do sistema CRM na InvestPorto com base no *framework* proposto por Parahita et al. (2021). A análise é estruturada em três dimensões principais: pessoal, processual e tecnológica.

4.3.1 Dimensão Pessoal

Na dimensão pessoal, foram destacados diversos fatores essenciais que contribuíram significativamente para o êxito deste processo. Os fatores identificados pelos entrevistados (E1, E2, E3, E4) incluem: espírito da equipa, apoio da chefia, sessões de formação. Estes resultados vão ao encontro da literatura que realça estes fatores como sendo críticos para a implementação de sistemas CRM (Arab et al., 2010; Lawson-Body et al., 2011; Parahita et al., 2021). E1 ainda destacou nesta dimensão o apoio do fornecedor como um fator crucial na transição para a nova ferramenta.

O espírito de equipa destacou-se como um elemento fundamental para o sucesso da implementação do CRM. A equipa envolvida no projeto mostrou-se bastante comprometida com o objetivo comum de melhorar os processos, conforme destacaram E2 e E4, respetivamente: “A capacidade de adaptação da equipa e a vontade de melhorar os processos de registo de dados [foram outros fatores importantes para o sucesso da implementação]” e “as pessoas que estavam a trabalhar com isto também tinham esta apetência de melhorar os processos”.

As sessões de formação realizadas desempenharam um papel fundamental na capacitação dos colaboradores, alinhando-se com a literatura existente, que sustenta que os programas de formação contínuos são essenciais para que os colaboradores trabalhem eficazmente e gerem os benefícios esperados com a nova ferramenta. As formações foram realizadas pelo fornecedor a dois colaboradores da InvestPorto, que depois deram formação aos restantes membros da equipa, como explicou E1: “este modelo chamado *train the trainer* em que dão formação aos formadores, que depois dão formação aos colegas da equipa”. Na

formação era explicada a estrutura geral do CRM, a forma de registar empresas e contactos, projetos apoiados, pedidos, inserção de tarefas e ficheiros e, depois, eram realizadas formações mais específicas para os membros que fossem responsáveis por campanhas específicas como o licenciamento ou a localização empresarial, explicaram E1 e E2. Este trabalho foi essencial para garantir que os registos eram realizados da forma correta, realçou E1. Apesar do importante papel da formação, E4 teve algumas críticas por não ter sido dada uma formação transversal sobre a ferramenta “nem houve uma formação transversal a todo o CRM. Nós tivemos a formação na nossa área de intervenção que era o menu dos licenciamentos. Com o resto não tivemos qualquer contacto.”

O apoio da chefia foi outro fator crítico. A liderança do departamento, bem como dos vereadores, demonstraram uma abertura e um compromisso sólido com a importância da implementação do CRM, como realçaram E1 e E2, respetivamente: a chefia apoiou o projeto e teve bastante interesse” e “a abertura da chefia e da vereação [foi um dos fatores críticos de sucesso]”. Os entrevistados salientaram, por um lado, a autonomia que a chefia lhes deu durante o processo que lhes permitiu tomar decisões e agir de forma proativa e, por outro lado, as reuniões que foi realizando para os apoiar e orientar em questões e necessidades que fossem surgindo: “A gestão de topo deixava-nos muito autónomos [...]. Mas no fundo tivemos bastante apoio e autonomia para a implementação. Íamos tendo reuniões de acompanhamento onde íamos falando o ponto em que estávamos, ela preocupava-se muito”, destacou, por exemplo, E2.

Por fim, para além do apoio interno, o apoio do fornecedor na implementação do sistema CRM foi considerado crucial. E1 realçou a disponibilidade do fornecedor em estar presente em reuniões com a chefia, o que acabou por dar mais confiança ao projeto e facilitar a transição para a ferramenta (“chegou a vir remotamente o representante da Wavteq. Apresentou a empresa deles que de certa forma também deu alguma confiança mais no projeto”). O fornecedor foi ainda fundamental na resolução e correção de problemas que surgiram no decorrer de todo o processo: “o apoio do fornecedor foi muito importante. Eles foram impecáveis [...], foram muito acessíveis”, afirmou E1.

4.3.2. Dimensão processual

Na dimensão processual, foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso na implementação de sistemas CRM: visão clara e a cultura organizacional.

A literatura sugere que a falta de uma visão e estratégia clara é um fator que dificulta a implementação dos projetos CRM (e.g., Almotairi, 2009; Arab et al., 2010; Farhan et al., 2018). Este fator foi realçado por E2 e E3, respetivamente: “a visão clara do João [elemento da InvestPorto responsável pelo projeto CRM] relativamente a esta solução [foi um dos fatores essenciais para o sucesso da implementação]; “era o João que tinha estado mais a acompanhar todo o desenvolvimento com a empresa (...) quando tínhamos alguma dúvida íamos-lhe perguntando”.

A cultura organizacional também foi um aspeto destacado durante as entrevistas, o que vai ao encontro da literatura existente (Arab et al., 2010; Farhan et al., 2018). Farhan et al. (2018) sugerem que é crucial a construção de uma dinâmica de trabalho que incentive a partilha de informações, para que o CRM atinja os objetivos esperados. Durante as entrevistas esse ambiente de partilha de conhecimento e apoio mútuo entre os colegas, foi realçado: “houve articulação ao nível da equipa, (...) foi preciso recolher os seus inputs, criar uma cultura de partilha de informação” (E1). A existência de uma cultura de comunicação eficaz, facilitada por reuniões internas regulares para obter *inputs* e acompanhar o estado do projeto, foi um aspeto crucial para a implementação do sistema CRM: “Internamente, tínhamos reuniões de acompanhamento e partilha de informação do que estava a ser feito no CRM.”.

4.3.3 Dimensão tecnológica

Na dimensão tecnológica foram identificados os seguintes FCS: a qualidade dos dados, a integração com outras tecnologias e o alinhamento do sistema com os objetivos da organização, o que vai ao encontro com a literatura existente (Lawson-Body et al., 2011; Farhan et al., 2018; Gupta et al., 2023; Parahita et al., 2021).

A importação da informação já existente para o CRM era um dos principais objetivos e um dos fatores críticos para que a implementação resultasse nos benefícios esperados, como realçou E1: “conseguir obter a informação foi muito importante [...] limpar, extrair toda a informação [...] sem isso tínhamos um CRM muito lindo, mas não tinha informação lá e para isso não serve para nada aquilo”. A limpeza e normalização dos dados foi um dos principais desafios e, ao mesmo tempo, uma das fases mais importantes desta implementação.

A integração com outras tecnologias também foi destacada. A possibilidade de importação em massa, a partir do Excel, permitiu a transição total do Excel para o CRM. E4 mencionou ainda a integração realizada entre o CRM e a API do Insight View, base de dados subscrita pela divisão onde têm acesso a relatórios das empresas. Esta integração “permite uma atualização [anual] dos dados económico-financeiros das entidades registadas no CRM, via NIF” de forma automática, aumentando a eficiência dos processos (E4).

A escolha pelo sistema CRM da Wavteq foi destacada por diversos entrevistados (E1, E2, E4) como um dos principais facilitadores da implementação do sistema. A Wavteq era uma “empresa que trabalhava diretamente com outras empresas, que trabalhavam a captação de investimento direto estrangeiro. Portanto já tinham aqui algum know-how e podiam-nos dar também algum know-how no que viria a ser o CRM” (E2). Como foi explicado em 5.2, a solução da Wavteq, apesar de não ser a mais robusta, estava já muito orientada e adaptada às necessidades e aos objetivos da InvestPorto, enquanto agência de promoção de investimento, o que facilitou bastante a transição e a utilização desta ferramenta, como destacou E4 “Acho que também esta transição foi relativamente simples porque a ferramenta foi desenhada e adaptada ao *modus operandi* da InvestPorto.”

A tabela 7 apresenta um resumo dos FCS na implementação do CRM na InvestPorto com base no *framework* apresentado por Parahita et al. (2021).

Tabela 7 - FCS da implementação do CRM na InvestPorto

Dimensão Pessoal	Espírito de equipa – envolvimento e compromisso de toda a equipa em torno de um objetivo comum
	Apoio da chefia – abertura e compromisso da gestão de topo com o projeto
	Sessões de formação – capacitação dos colaboradores para um uso eficaz da ferramenta
Dimensão Processual	Visão clara – estratégia e visão clara do projeto
	Cultura organizacional – cultura de partilha de informação e entreaajuda
Dimensão Tecnológica	Qualidade dos dados – limpeza e normalização dos dados
	Integração com outras tecnologias – integração com outras tecnologias já existentes

	Alinhamento do sistema com os objetivos organizacionais – necessidade da solução CRM estar alinhada com o tipo de negócio da entidade
--	---

Fonte: Elaboração própria

4.4 Dificuldades na implementação do sistema CRM

Como mencionado na literatura, as implementações de sistemas CRM enfrentam diversos desafios que condicionam o sucesso dos mesmos. No caso da InvestPorto, a evidência sugere as seguintes barreiras: resistência à mudança; custo do projeto; pouco conhecimento da equipa; migração e qualidade dos dados; barreiras por se tratar de uma empresa pública e problemas relacionados com a chefia (E1, E2, E3, E4). Estas barreiras estão retratadas na tabela 5.

A migração dos dados foi o desafio mais destacado ao longo das entrevistas, sendo um ponto crítico devido ao receio de perder a base de informações existentes, conforme destacado por E2: “não quisemos perder a base de informação que tínhamos”. No caso da InvestPorto, foi necessário um esforço considerável para extrair, limpar e organizar toda a informação, que se encontrava extremamente dispersa.

Nas folhas Excel utilizadas, não existia um código/ID associado a cada empresa, apenas nomes escritos sem coerência, o que dificultava a identificação direta de todos os projetos associados a uma empresa. Portanto, uma das primeiras tarefas foi encontrar os Números de Identificação Fiscal (NIF) ou outros identificadores das empresas. Na altura a InvestPorto, tinha já 415 projetos de investimento para migrar, pelo que estes processos tiveram de ser analisados individualmente. Para além da quantidade, alguns projetos já eram bastante antigos ou tinham pouca informação associada ou atualizada, como mencionado por E2: “Muitos destes [projetos] eram de 2019, acho que o primeiro era de 2014. Nessa altura ainda nem existia InvestPorto [...] e em muitos deles não havia informação nenhuma”.

Para superar este desafio, os colaboradores da InvestPorto inicialmente começaram por trabalhar em conjunto com o Excel e o CRM, diminuindo gradualmente a dependência do Excel e aumentando a importância do CRM. Este esforço contínuo de utilizar as duas ferramentas, foi fundamental para garantir uma transição gradual e eficaz. A dedicação e cooperação da equipa permitiram que as informações fossem organizadas e transferidas corretamente para o novo sistema, minimizando a perda de dados e otimizando o processo de migração.

A resistência à mudança também é um fator destacado nas entrevistas, o que está em conformidade com a literatura existente (Duque et al., 2013). Este aspeto foi realçado por E1, que afirmou existir alguma resistência por parte dos em alterar processos que, na sua perspectiva já funcionam bem – “há sempre uma resistência de mudar as coisas, um pensamento de “se fazemos assim, e se as coisas andam mais ou menos porquê que vamos mudar?””. Além disso, existiu o receio natural de migrar para uma plataforma desconhecida para a qual as pessoas não possuíam as competências necessárias. Tal evidencia ainda mais o papel crítico das sessões de formação para mitigar este receio – “somos todos tendencialmente resistentes à mudança e notou-se alguma dificuldade de adaptação, pelo menos na parte de começar a utilizar a nova plataforma” (E2).

Existiram também alguns desafios relacionados com a chefia. Apesar do apoio e interesse demonstrado em implementar a ferramenta na organização, foi apontado como falha o facto de a chefia não ter utilizado o sistema – “acho que a única falha foi não dar o exemplo, ou seja, os gestores e os técnicos tinham de usar o sistema e ainda bem, mas depois a chefia não estava a usar” (E1). Outra dificuldade mencionada por E4 foi a falta de uma abordagem para explicar a todos os elementos os benefícios e importância do CRM. Além disso, foram identificadas por E1 algumas ideias da chefia que acabaram por tornar o processo mais demorado e complexo: “Eu era muito de colocar as coisas mais simples, mas a chefia já não gostava, queria pôr mais uma fase, mais uma etapa, dizia “vamos criar aqui mais um pipeline”, enfim em que secalhar na minha opinião ficou demasiado complexo”, dificuldade também evidenciada por (Duque et al., 2013).

Por último, existiram também desafios relacionados com a particularidade da InvestPorto estar inserida numa entidade pública. E1 destacou as dificuldades sentidas na fase de contratação pública – “antes na questão da contratação publica, por exemplo, foi um bocado mais complexo porque enfim há um processo que está muito formatado para empresas portuguesas. Pedem documentos que só existem em Portugal então foi aqui uma batalha que conseguimos ultrapassar”. Ainda foi destacado pelos entrevistados E1 e E4 a impossibilidade de implementar uma funcionalidade no CRM pelas restrições impostas pela Direção Municipal de Sistemas de Informação (DMSI), que iria permitir interligar o CRM com o e-mail. Através disto, iria ser possível enviar e-mails em massa a partir do CRM, adaptados a cada contacto através das informações registadas no sistema – “O nosso CRM

tinha essa funcionalidade, mas a DMSI nunca nos deixou ligar o CRM ao sistema de email”, como explicou E1.

A tabela 8 apresenta um resumo sobre barreiras/obstáculos à implementação do CRM na InvestPorto e uma amostra de excertos.

Tabela 8 - Barreiras/Obstáculos à implementação do CRM na InvestPorto

Resistência à mudança	“somos todos tendencialmente resistentes à mudança e notou-se alguma dificuldade de adaptação, pelo menos na parte de começar a utilizar a nova plataforma”;
Custo	“custo associado ao projeto [também era uma barreira à implementação]”
Pouco conhecimento da equipa	“pessoas talvez não são tão aptas ou não têm tanta facilidade em usar estes sistemas, ainda por cima o sistema era em inglês, não conseguimos traduzir aquilo muito bem.”; “não tínhamos muita experiência naquele tipo de sistemas”;
Migração dos dados	“um dos pontos que nos trouxe dificuldades foi a importação da informação que nós tínhamos para o CRM. Muitas destas informações tivemos de inserir manualmente” “identificar e uniformizar a base de dados em termos de investidor e associar isso a uma empresa e recolher toda a informação que era obrigatória no CRM foi muito difícil, porque foi muito manual”; “não conseguir carregar diretamente das nossas bases de dados para o sistema, foi complexo a esse nível”; “principal desafio foi a migração dos dados. Não só a quantidade, mas sim a qualidade dos dados importados
Empresa pública	“contratação pública, por exemplo, foi um bocado mais complexo porque enfim há um processo que está muito formatado para empresas portuguesas” “em termos de dificuldades a InvestPorto está dentro do município do Porto e assim, há muitas coisas em que acabamos por estar restringidos”
Chefia	“aconteceu um problema que era a chefia não utilizar a plataforma”; “não houve um enquadramento por parte da dirigente do que o que era o CRM, os objetivos. Portanto, este processo era sempre muito liderado particularmente e trabalhado sectorialmente”

Fonte: Elaboração própria

4.5 Benefícios da implementação do sistema CRM

A implementação do sistema CRM na InvestPorto gerou benefícios significativos. Em primeiro lugar, a adoção deste sistema permitiu à organização, conforme revelado por um dos entrevistados, “conter muito mais informação do que a que [...] [existia] inicialmente no Excel” (E2). Para além, de serem registados os detalhes das empresas como: origem da empresa, setor de atividade, contatos, CAE (código de atividade económica), informações

financeiras, também são registadas as interações individuais com os diversos contactos dentro dessas organizações, que são vinculadas aos perfis das empresas. Essa associação permite não só uma visão completa da empresa, como também das pessoas com os quais a InvestPorto estabelece contacto. Para além disso, permitiu uma centralização e organização da informação, proporcionando uma base de dados atualizada e acessível a todos os gestores de projeto (E1, E2, E4). A centralização dessas informações em uma única base de dados acessível a todos os membros da equipa é de suma importância. Isso garante que todos estejam atualizados e bem informados e, assim, preparados para realizar *follow-ups* precisos e oportunos com as empresas, conforme sugerido durante as entrevistas.

Um dos grandes avanços proporcionados pelo CRM à InvestPorto foi a melhoria na gestão das interações com as empresas. As características desta ferramenta que permitem a criação de alertas, “permitiu ter uma estratégia de *follow-up* junto dos investidores e empresas”, fundamental no tipo de negócio da organização, que exige um contacto e monitorização permanente, como destacou E4. A capacidade de armazenar todas as interações e pedidos das empresas permitiu aos gestores não só gerir melhor o estado de cada projeto, mas também a “produção de dados e KPI’s essenciais para medir os resultados dos diferentes serviços e *pipelines* de investimento da InvestPorto” (E1), algo que com o Excel não era possível realizar de forma fidedigna pela perda de informação que existia.

Além disso, este conhecimento mais abrangente sobre cada empresa melhorou o tratamento oferecido, tornando-o mais direcionado e personalizado, destacou E2. Isso permitiu aos elementos da InvestPorto tornarem-se mais proativos e ágeis na resposta, diminuindo a velocidade de resposta aos pedidos e aumentando a satisfação dos seus clientes – “velocidade de resposta a um potencial investidor diminuiu, portanto fomos muito mais ágeis nesta resposta”, como mencionado por E2. Estas melhorias são cruciais numa atividade que obriga a um contacto regular com empresas, aumentando as hipóteses de sucesso na atração e apoio às empresas.

A introdução deste sistema permitiu implementar na InvestPorto uma lógica de “*key account management*”, conforme mencionado por E1. O CRM permitiu identificar os investidores com maior impacto positivo na economia do Porto, permitindo à InvestPorto concentrar melhor os seus recursos nesses investidores. Dessa forma, nasceu a campanha dos “Porto Leading Investors”, um programa da InvestPorto que engloba as empresas com

maior impacto na cidade do Porto e com as quais a InvestPorto mantém um relacionamento mais próximo.

Por fim, a utilização desta ferramenta tornou os processos mais eficientes e automatizados, o que libertou os elementos da InvestPorto para se dedicarem a atividades de maior valor acrescentado para a organização, como atrair e reter mais investidores/empresas, um aspeto destacado por E2: “o próprio tempo de atualização da informação por parte dos trabalhadores ficou mais aliviada com o CRM, permitindo ter mais tempo para follow-ups com os investidores”. Anteriormente, com o uso do Excel, era perdido muito tempo no registo de informações. Com a introdução do CRM, esses processos tornaram-se mais automatizados, permitindo que a InvestPorto atendesse melhor aos pedidos das empresas e dedicasse mais tempo a conhecer investidores e empresas.

Em resumo, a implementação do CRM na InvestPorto melhorou a produtividade e eficiência da equipa, otimizando o tempo dos mesmos, melhorando o acesso às informações, possibilitando a produção de dados mais fidedignos e a construção de relacionamentos mais duradouros, benefícios que vão ao encontro da literatura (e.g., Gil-Gomez et al., 2020; Shaon et al., 2015).

A tabela 9 apresentam um resumo dos benefícios da implementação do sistema CRM na InvestPorto.

Tabela 9 - Benefícios da implementação do sistema CRM na InvestPorto

Benefícios	Capacidade de gerir um maior volume de dados
	Informação centralizada e atualizada
	Melhor gestão das relações com os clientes
	Processos mais eficientes e automatizados
	Produção de dados e KPI's fidedignos

Fonte: Elaboração própria

5- Conclusões e Limitações

A implementação do sistema CRM na InvestPorto revelou-se uma decisão estratégica crucial para enfrentar os desafios decorrentes do aumento e necessidade da centralização da informação gerida pela entidade. Além disso, contribuiu significativamente para melhorar o relacionamento com investidores e empresas.

No caso da InvestPorto foram identificados oito FCS, concordantes com a maior parte da literatura existente. Na dimensão pessoal foram identificados o espírito de equipa, o apoio da chefia e sessões de formação foram fundamentais para capacitar os colaboradores e garantir que dominavam o novo sistema. Na dimensão processual foi identificada a necessidade de existir uma visão clara e uma cultura organizacional que incentive a entreaajuda e a partilha de informação. Por fim, a nível tecnológico a qualidade dos dados, a integração com as tecnologias já existentes na organização e o alinhamento do sistema com os objetivos organizacionais foram os FCS identificados.

A implementação do CRM na InvestPorto passou por dificuldades como a resistência à mudança, o custo do projeto, o pouco conhecimento que a equipa tinha da ferramenta, a migração e a qualidade dos dados, as barreiras por se tratar de uma empresa pública e problemas relacionados com a chefia. No entanto, estas barreiras foram ultrapassadas e a introdução do CRM na InvestPorto permitiu à entidade melhorar a capacidade de gestão dos dados e produzir dados e KPI's fidedignos que permitissem avaliar a performance da equipa nas diferentes campanhas. Além disso, permitiu implementar uma lógica de “key account management” reforçando a capacidade da entidade de direcionar os seus recursos de forma mais eficaz, potencializando os resultados e a satisfação do cliente.

Em resumo, a implementação do CRM não só transformou as operações da InvestPorto, como também proporcionou uma base sólida para a continuidade da transformação digital, alinhando-se com as exigências do município. O resultado foi um avanço significativo na eficiência, na gestão da informação, no contacto com investidores/empresas, contribuindo significativamente para a construção de um futuro mais sustentável e competitivo para a cidade do Porto, retratando a importância do CRM numa agência de promoção de investimento.

Este estudo contribui para a literatura existente ao identificar fatores críticos que devem ser utilizados como guia para implementações de sistemas CRM bem-sucedidas. Além

disso, evidencia a relevância destes sistemas e de processos orientados para o cliente no contexto de uma agência de promoção de investimento, uma perspectiva que ainda não tinha sido abordada pela literatura.

As limitações deste estudo estão relacionadas com a dimensão reduzida da equipa da InvestPorto, que resultou num número limitado de entrevistas conduzidas. Além disso, a ausência de literatura específica sobre o papel do CRM em agências de promoção de investimento dificulta a comparação e contextualização dos resultados. Estes fatores acabam por influenciar o estudo, dificultando a obtenção de resultados mais generalizáveis.

Referências

- Almotairi, M. (2009). A framework for successful CRM implementation. *European and Mediterranean Conference on Information Systems*.
- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & C. O. Matias, J. (2020). Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*, 12(14). <https://doi.org/10.3390/su12145824>
- Arab, F., Selamat, H. B., & Zamani, M. (2010). An overview of success factors for CRM. In *2010 2nd IEEE International Conference on Information and Financial Engineering* (pp.702-705). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICIFE.2010.5609453>
- Asih, I., Purba, H., & Sitorus, T. (2020). A systematic literature review. *International Journal of Research and Review*. 8, 142-155.
- Bhanu, F. and M. Dorasamy (2010). "Electronic Customer Relationship Management Systems (E-CRM): A knowledge management perspective." ICEMT' 2010 - 2010 International Conference on Education and Management Technology, Proceedings.
- Bibiano, L., Marco-Simó, J., & Pastor, J. (2014). An initial approach for Improving CRM systems implementation projects. In *Proceedings of the 2014 9th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/CISTI.2014.6876945>
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592-602. <https://doi.org/10.1108/14637150310496703>
- Carvalho, D., et al. (2021). "Citizen Relationship Management (CiRM): passado, presente e futuro de um conceito emergente." *Cadernos EBAPE.BR* 19: 32-44. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200057>
- Dalla Pozza, I., Goetz, O., & Sahut, J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89, 391-403. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.004>
- Demchenko, Y., Grosso, P., Laat, C. d., & Membrey, P. (2013, 20-24 May 2013). Addressing big data issues in Scientific Data Infrastructure. In *2013 International Conference on Collaboration Technologies and Systems (CTS)*, IEEE.

- Duque, J., Varajão, J., Vitor, F., & Dominguez, C. (2013). Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities. *Local Government Studies*, 39(6), 878-894. <https://doi.org/10.1080/03003930.2012.755464>
- Farhan, M. S., Abed, A. H., & Ellatif, M. A. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(2), 398-416. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.fcij.2018.11.003>
- Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations. *Information Systems Management*, 37(4), 303-309. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1820633>
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2733–2750. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>
- Guazi, T. S. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, 2(0). <https://doi.org/10.18227/2675-3294repi.v2i0.7131>
- Gupta, A. D., Nigam, N., Kumar, A., Shekhar, Pandey, U. P., & Chaudhary, S. (2023, 14-16 Sept. 2023). Role and Impact of CRM in Business Development: An Overview Across Industries. In *2023 6th International Conference on Contemporary Computing and Informatics (IC3I)*.
- InvestPorto. (2020). CRM Tech Benchmark: *Investor relationship management em agências de promoção de investimento* [Apresentação de PowerPoint]. InvestPorto
- InvestPorto. (2020). CRM benchmark: *Soluções disponíveis para implementar um investor relationship management system na InvestPorto* [Apresentação de PowerPoint]. InvestPorto
- InvestPorto (2024). Meet InvestPorto. <https://investporto.pt/en/our-services/meet-investporto/>
- InvestPorto (2024). Porto receives Financial Times award at MIPIM. <https://investporto.pt/en/news/porto-receives-financial-times-award-at-mipim/>
- SHA
- King, S. F. (2007). Citizens as customers: Exploring the future of CRM in UK local government. *Government Information Quarterly*, 24(1), 47-63. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.02.012>

- Kitsios, F., Kamariotou, M., & Mavromatis, A. (2023). Drivers and Outcomes of Digital Transformation: *The Case of Public Sector Services*. *Information*, 14(1).
- Lino, A. F., Aquino, A. C. B. d., & Neves, F. R. (2022). Accountants' postures under compulsory digital transformation imposed by government oversight authorities. *Financial Accountability & Management*, 38(2), 202-222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/faam.12313>
- Lawson-Body, A., Willoughby, L., Mukankusi, L., & Logossah, K. (2011). The Critical Success Factors for Public Sector CRM Implementation. *Journal of Computer Information Systems*, 52(2), 42-50. <https://doi.org/10.1080/08874417.2011.11645539>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Merhi, M. I. (2021). Evaluating the critical success factors of data intelligence implementation in the public sector using analytical hierarchy process. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121180. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121180>
- Missi, F., et al. (2005). Why CRM Efforts Fail? A Study of the Impact of Data Quality and Data Integration. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.695>
- Merhi, M. I., & Bregu, K. (2020). Effective and efficient usage of big data analytics in public sector. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 14(4), 605-622. <https://doi.org/10.1108/TG-08-2019-0083>
- O'Donnell, E., & David, J. S. (2000). How information systems influence user decisions: a research framework and literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, 1(3), 178-203. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1467-0895\(00\)00009-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1467-0895(00)00009-9)
- Parahita, A. N., et al. (2021). Customer Relationship Management System Implementation Process and its Critical Success Factors: A Case Study. 2021 International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS). <https://doi.org/10.1109/ICACSIS53237.2021.9631314>
- Pollard, C., Young, J., & Gregg, P. (2006). Towards a Simplified Framework of CRM for Use in Public and Private Sectors. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 8(2), 24-38. <https://doi.org/10.1080/15228053.2006.10856087>

- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41, 293-305. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>
- Richter, P., & Cornford, J. (2008). Customer Relationship Management and Citizenship: Technologies and Identities in Public Services. *Social Policy and Society*, 7(2), 211-220. <https://doi.org/10.1017/S1474746407004162>
- Sanchez, H., & Robert, B. (2010). Measuring Portfolio Strategic Performance Using Key Performance Indicators. *Project Management Journal*, 41, 64-73. <https://doi.org/10.1002/pmj.20165>
- Santouridis, I. and A. Veraki (2017). Customer relationship management and customer satisfaction: the mediating role of relationship quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9-10): 1122-1133.
- Sarker, M. N. I., Wu, M., & Hossin, M. A. (2018, 26-28 May 2018). Smart governance through bigdata: Digital transformation of public agencies. In *2018 International Conference on Artificial Intelligence and Big Data (ICAIBD)*
- Shaon, S., & Rahman, M. (2015). A Theoretical Review of CRM Effects on Customer Satisfaction and Loyalty. *Central European Business Review*, 4, 23-36. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.108>
- Shields, M. D. (1983). Effects of Information Supply and Demand on Judgment Accuracy: Evidence from Corporate Managers. *The Accounting Review*, 58(2), 284-303. <http://www.jstor.org/stable/246835>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications, Inc.
- Taleb, N., Salahat, M., & Ali, L. (2020). Impacts of Big-Data Technologies in Enhancing CRM Performance. In *Proceedings of the 2020 IEEE International Conference on Industrial Management (ICIM)*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICIM49319.2020.244708>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- World Bank Group. (2020). State of Investment Promotion Agencies: Evidence from WAIPA-WBG's Joint Global Survey. *The World Bank*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/499971594008431029/pdf/State->

[of-Investment-Promotion-Agencies-Evidence-from-WAIPA-WBG-s-Joint-Global-Survey.pdf](#)

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Anexos

Anexo 1 – Guião da entrevista

1. Quais os fatores que impulsionaram a transformação digital na InvestPorto?
2. Na sua opinião, existiram barreiras à transformação digital na InvestPorto? Se sim, como foram superadas?
3. Qual foi o principal motivo por trás da decisão de implementar um sistema CRM na InvestPorto?
4. De que maneira é que o CRM foi alinhado e adaptado aos objetivos da InvestPorto?
5. Pode descrever as etapas que a InvestPorto seguiu durante a implementação do CRM, abordando especificamente as atividades realizadas nas fases de pré-implementação, implementação e pós-implementação?
6. Como foi conduzido o processo de escolha do CRM?
7. De que forma foi realizado o processo de migração dos dados já existentes para o novo sistema CRM?
8. Quais foram os principais desafios enfrentados durante o processo de implementação e adoção do CRM na InvestPorto e como foram superados?
9. Que tipo de formação e capacitação foram oferecidos aos colaboradores da InvestPorto para garantir uma utilização eficaz do CRM?
10. Durante a implementação, como avalia o papel e o nível de apoio da gestão de topo?
11. Como foi o processo de integração do CRM com as tecnologias já existentes?
12. Durante a implementação do CRM na InvestPorto, como foi comunicada a estratégia do projeto aos diferentes níveis da organização?
13. Que outros fatores considera terem sido mais importantes na implementação do CRM?
14. Quais foram os principais benefícios sentidos após a implementação do sistema CRM?
15. Esses benefícios corresponderam às expectativas iniciais?
16. Após a implementação, que procedimentos foram implementados para garantir o uso contínuo e eficaz do CRM?

17. Como é que o uso deste sistema melhorou os processos da organização, nomeadamente a atração de investimento?
18. Que melhorias recomendaria para futuras implementações de sistemas CRM?